

# 成功的项目 始于卓越的管理

刘伟华 刘成明 主编

山东大学出版社

# 成功的项目始于卓越的管理

刘伟华 刘成明 主编

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功的项目始于卓越的管理/刘伟华,刘成明主编.

—济南:山东大学出版社,2014.10

ISBN 978-7-5607-5038-5

I. ①成… II. ①刘… ②刘… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 103050 号

责任策划:王 翎

责任编辑:宋亚卿

封面设计:牛 钧

---

出版发行:山东大学出版社

社 址 山东省济南市山大南路 20 号

邮 编 250100

电 话 市场部(0531)88364466

经 销:山东省新华书店

印 刷:山东新华印务有限责任公司

规 格:720 毫米×1000 毫米 1/16

13.5 印张 2 插页 212 千字

版 次:2014 年 10 月第 1 版

印 次:2014 年 10 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

---

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

# 《成功的项目始于卓越的管理》

## 编委会

主 编 刘伟华 刘成明

副主编 齐凤美

编 委 刘伟华 刘成明 齐凤美 薛立强  
蔡 伟 刘瑞慧 邵长鹏 张 明  
张 楠 王淑娟



左起：齐凤美、邵长鹏、刘瑞慧、刘成明、刘伟华、蔡伟、薛立强、张楠、王淑娟

# 序言

随着项目管理的应用越来越普及,科学的项目管理方法逐渐成为企业应对“瞬息万变”的竞争环境的有效手段和必备技能。

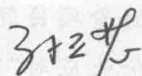
伴随着云计算、大数据等新兴技术的快速发展,浪潮在技术创新、商业模式创新上不断突破,我们面临着更加多样、多变的市场,这要求我们寻求多维、多层的管理变革。作为集团通用的方法论,目前,项目管理广泛应用于市场运行、销售管理、产品研发、交付实施等一系列经营活动中,成为一种基本的管理方法和管理手段,也面临着不断总结、不断提升和不断完善的过程。

在具体实践过程中,浪潮一方面重视组织级的项目管理体系建设,在集团和各产业单位设立专门的项目管理组织,全面负责项目全生命周期的运营管理、项目管理平台和工具的建设、项目管理方法论的开发和推广,同时依托浪潮大学开展项目经理的培训和认证工作;另一方面重视项目激励机制的创新,通过“承包责任制+科学种田”的模式来实现项目运营。项目承包是为了激活员工的斗志、释放人员的潜力,为了确保项目目标的达成、客户的满意,提高项目交付效率,必须进行“科学种田”,其中项目管理知识和工具就是项目经理进行科学种田的最基本、最关键的能力。对于项

目型企业来讲,一线项目经理的能力、水平将在很大程度上决定着一个企业的效率和盈利能力。

这本书的编委都是浪潮内部的项目管理骨干,他们不仅具有丰富的项目管理知识和项目工作经验,同时也经常活跃于项目管理领域中,确保了本书既有实践基础和理论指导,同时又紧跟项目管理的知识前沿。书中总结的很多方法和模板都是浪潮正在推行和使用的。希望本书能够把浪潮在项目管理体系统构建和项目管理上的最佳实践分享给我们的客户、合作伙伴、内部员工以及所有对项目管理感兴趣的读者。

浪潮集团董事长兼 CEO



2014年8月

# 前言

虽然项目管理已经迈入了快速发展和全面普及的时代,但是对于很多项目经验尚浅却已经走上项目经理岗位的新人们,每一个项目都意味着一次充满机遇却也危机四伏的旅程,如何将理论有效地转化为实践,顺利地完成任务到达终点,仍然是一个最大的挑战。

2013年初,在王兴山执行总裁的提议下,我们成立了编委会。成员来自浪潮集团总部及各产业单位,都是具有丰富理论知识和实践经验的项目管理专家。编委会成立伊始,我们就将这本书定位为“一本面向新入行的项目经理的实战工具书”。

这本书是浪潮“管理一体化”的输出成果,书中充分融合了在浪潮统一应用的项目管理理论和模型,同时更多地结合了具体的项目实践经验;在普及理论的同时,更重要的是介绍一些可用于实践操作的实施方法论。书中重点介绍了很多浪潮在推动组织级项目管理过程中使用的一些卓有成效的方法、工具、模板,如项目管理的四维模型、项目启动八步法、制订计划五步法、项目绩效评估矩阵、项目质量检查表、项目沟通实用技巧、风险预估模型等。这些方法虽然新颖,但是对于项目经理和项目从业人员来讲非常容易上手。



书籍的出炉前后历时近一年零六个月，难度远远超出了我们开始的预期。本以为集合集团最优秀的项目管理专家，应该是一项轻松、很快完成的工作。但由于实际工作中各位编者都担当重任，在单位的工作非常繁忙，书稿的撰写只能占用有限的休息时间——2013年国庆和2014年春节两个假期，又集中进行了封闭突击，才保证了书稿的最终完成。

感谢王兴山执行总裁，否则，我们不会有勇气和毅力去承担并完成这样一个浩大但非常有价值和意义的项目；感谢陈明忠副总裁，在我们撰写过程中给予了有力支持和专业指导；感谢我们的产业单位，尤其是浪潮国际和浪潮软件，为我们贡献了资深专家和实践的土壤；感谢我们的家人，你们的全力支持，是我们的最强大动力。

这是我们推出的项目管理系列的第一本工具书。我们将此作为一个良好的开始，期望未来会陆续推出针对不同层级项目经理的工具书。也期望大家在阅读及应用的过程中，把遇到的疑问或问题反馈给我们，以利于我们进一步完善、提高。

编者

2014年8月

# 目 录

第 1 章 项目管理概述 .....	1
1.1 项目时代已经来临 .....	1
1.2 项目管理的基本概念 .....	9
第 2 章 项目启动管理 .....	18
2.1 项目启动概述 .....	18
2.2 项目启动八步法 .....	22
第 3 章 项目团队管理 .....	33
3.1 组织对项目的影响 .....	33
3.2 项目干系人管理 .....	40
3.3 项目团队管理 .....	46
第 4 章 项目范围管理 .....	60
4.1 项目范围管理的内涵 .....	60
4.2 项目范围管理过程框架图 .....	62
4.3 项目范围管理过程 .....	65
第 5 章 项目进度管理 .....	81
5.1 项目进度管理的内涵 .....	81

5.2 项目计划管理过程 .....	82
<b>第6章 项目成本管理 .....</b>	<b>111</b>
6.1 项目成本管理的内涵 .....	111
6.2 项目成本管理过程 .....	113
<b>第7章 项目质量管理 .....</b>	<b>123</b>
7.1 项目质量管理的内涵 .....	123
7.2 项目质量管理过程 .....	131
<b>第8章 项目沟通管理 .....</b>	<b>150</b>
8.1 项目沟通管理的内涵 .....	150
8.2 项目沟通管理模型 .....	158
8.3 项目沟通管理过程 .....	170
8.4 项目绩效报告 .....	175
<b>第9章 项目风险管理 .....</b>	<b>178</b>
9.1 项目风险管理的内涵 .....	178
9.2 项目风险管理过程 .....	181
9.3 基于风险评价的干系人驱动 .....	193
<b>第10章 项目收尾管理 .....</b>	<b>197</b>
10.1 项目收尾管理的内涵 .....	197
10.2 项目收尾管理过程 .....	200
<b>参考文献 .....</b>	<b>208</b>

# 第1章

## 项目管理概述

### 1.1 项目时代已经来临

随着经济全球化的深入,对有限资源的争夺越来越激烈,这就要求企业必须在时间、成本、质量三个方面对有限的资源进行全方面、全过程的控制,同时以企业战略目标为导向来指导企业的经营管理活动,而项目管理方法正好符合这种要求。项目管理曾经被看成是锦上添花的一套流程,而今已经成为关系公司存亡的结构化方法,企业的生存很大程度上取决于以多好和多快的速度来实施项目管理,项目管理已经步入了快速发展和全面普及的时代。很多企业,尤其是以IT企业、建筑施工企业为代表的项目型企业逐渐意识到,它们的整个业务都可以作为一系列的项目来运营和管理,而它们成功与否则取决于企业的项目管理水平。

#### 1.1.1 “项目”走入企业日常经营管理中

2008年以来,全球金融危机导致世界经济遭遇突如其来的全面变化,在这个时期,内外部环境最大的特征就是“瞬息万变”。日益提高的不确定性及其不断扩大的影响对企业提出了采取行动的迫切要求。企业很难通过“一成不变”的业务和做法取得持续的成功,企业要想生存下来就要快速地适应变化。这种变化还意味着商业模式和经营模式的转变,要求企业从聚

焦于产品的功能型企业向以解决方案为导向的项目型企业进行转变。传统的大工业时代,市场经济基本处于卖方市场,对于企业来讲,最重要的事情是生产出好的产品来,并且围绕着产品提供优质的售后服务工作,比如说 20 世纪七八十年代的家电、汽车等行业。今天,客户的需求日趋个性化,客户更加关注的是供应商快速提供个性化解决方案的能力。解决方案本身具有明显的项目特征,在这个过程中,对企业的项目管理能力就提出了很高的要求。新经济形势下企业经营模式的变革之路如图 1-1 所示。

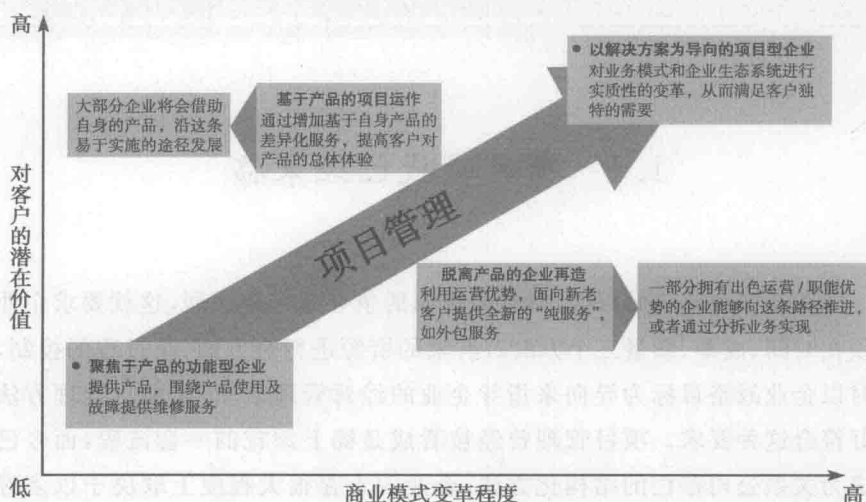


图 1-1 新经济形势下企业经营模式的变革之路

从企业的运行过程来看,企业要么是由项目驱动的,要么是由非项目驱动的。在项目驱动的企业中,如 IT 行业、建筑业、飞机制造行业,所有的工作都以项目为特征,而每个项目作为一个成本独立核算的单位,有其自己的盈亏报告。公司的总利润就是所有项目的利润之和。在项目驱动型组织中,一切都与项目有关。

在非项目驱动型的企业中,如低技术含量的制造业,盈亏是通过垂直线或职能线衡量的。在这种组织中,项目的存在仅是支持产品线或职能线,资源优先分配给创造收入的职能线活动,而不是项目。即便如此,随着顾客需求日趋个性化、多样化,使得产品生产逐渐具备了项目的独立性特征,项目

管理也成为一种重要的管理方式。例如,由于原材料和成品的资金占用非常大,再加上设计、功能、保质期等因素,所以已经不可能生产出大量的成品堆放在仓库中等待销售。更多的情况是接单生产,根据客户采购的批量、规格和要求的供货时间组织生产,每一个订单都可以看成一个典型的项目。

### 1.1.2 项目的定义和特征

项目是一件事情、一项独一无二的任务,也可以理解为在一定的时间和一定的预算内所要达到的预期目的。项目侧重于过程,它是一个动态的概念。例如,我们可以把一条高速公路的建设过程视为项目,但不可以把高速公路本身称为项目。那么到底什么活动可以称为项目呢?安排一个演出活动、开发和介绍一种新产品、策划一场婚礼、设计和实施一个计算机系统、进行工厂的现代化改造、主持一次会议等,这些在我们日常生活中经常遇到的事情都可以称为项目。

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。“临时性”是指项目有明确的起点和终点。当项目目标达成时,或因某种原因不能达到目标而终止时,或当项目需求不复存在时,项目就结束了。如果客户(顾客、发起人或项目倡导者)希望终止项目,那么项目也可能被结束。“临时性”并不一定意味着项目的持续时间短,它是指项目的参与程度及其长度。项目所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性。大多数项目都是为了创造持久性的结果。例如,国家纪念碑建设项目就是要创造一个流传百世的成果。项目所产生的社会、经济和环境影响,也往往比项目本身长久得多。

每个项目都会创造独特的产品、服务或成果,项目的产出可能是有形的,也可能是无形的。尽管某些项目的可交付成果或活动中可能存在重复的元素,但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。例如,即便采用相同或相似的材料,由相同或不同的团队来建设,但每个建筑项目都因不同的位置、不同的设计、不同的环境和情况、不同的干系人等,而具备独特性。

持续性工作通常是遵循组织已有流程的重复性过程。相比之下,由于项目具有独特性,所以其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性或差异性。项目活动对于项目团队成员来说可能是全新的,相比其他例行工作,需

要进行精心的规划。此外,项目可以在组织的任何层面上开展。一个项目可能只涉及一个人,也可能涉及很多人;可能只涉及一个组织单元,也可能涉及多个组织的多个单元。

项目可以创造:

■ 一个产品,可能是其他产品的组成部分、某个产品的升级,也可能本身就是最终产品;

■ 一种服务或提供某种服务的能力(如支持生产或配送的业务职能);

■ 对现有产品线或服务线的改进(如实施“六西格玛”以降低缺陷率);

■ 一种成果,例如某个结果或文件。

项目的例子包括(但不限于):

■ 开发一种新的产品、服务或成果;

■ 改变一个组织的结构、流程、人员配备或风格;

■ 开发或购买一套新的或改良后的信息系统(硬件或软件);

■ 进行一项研究,其结果将被恰当地记录;

■ 建造一座大楼、工厂或基础设施;

■ 实施、改进或提升现有的业务流程和程序。

### 1.1.3 项目与职能部门的关系

项目的运作方式与传统的职能部门的运作方式截然不同,历史上最常见的项目形式是建筑行业的项目,一旦项目团队完成了自己的使命,团队就会被解散,各位成员将回到原来的职能部门等待新的任务。还有一些项目组织是以一家公司为核心建立起来的,该公司会将工作分包给其他许多公司及分包商,利用这些公司内的技术人员来完成项目。不管哪种情况,项目团队的成员通常要将工作汇报给两位经理人:一位是对成员在项目期间工作负责的项目经理;另一位是对成员的专业和技术表现负责的职能经理。

按照职能方式组织的传统的工作条件意味着稳定性、连续性和人员的安全性。传统的知识和管理教科书上都强调,经理人应该创造一种高效的工作环境及持续稳定的氛围。如:

■ 稳定的工作环境;

■ 员工之间很少发生冲突;

- 鼓励有雄心壮志的员工进行竞争,以求发挥个人最大潜能;
- 简单、清楚地汇报结构和组织形式;
- 权责一致;
- 充分、自由地发挥创造力。

但是以上清单中的大部分对项目环境并不适应。传统理论很少能揭示项目的真谛。正如图 1-2 描述的那样,项目对于组织的意义就像树叶对于大树的意义,传统的管理模式将重点放在组织中的持久部分——树根,也就是职能部门上面,而项目管理则恰恰相反,它们更关注当前项目的具体目标。和各种任务小组或者其他临时性团体一样,项目团队的成员来自于不同的职能组织。但是,与其他的临时性的团队不同,项目管理需要遵循一个预先定义的计划,该计划所规定的内容包括预算、进度以及具体的产出结果。项目以需求为驱动,客户和用户定义了项目团队需要满足的需求。

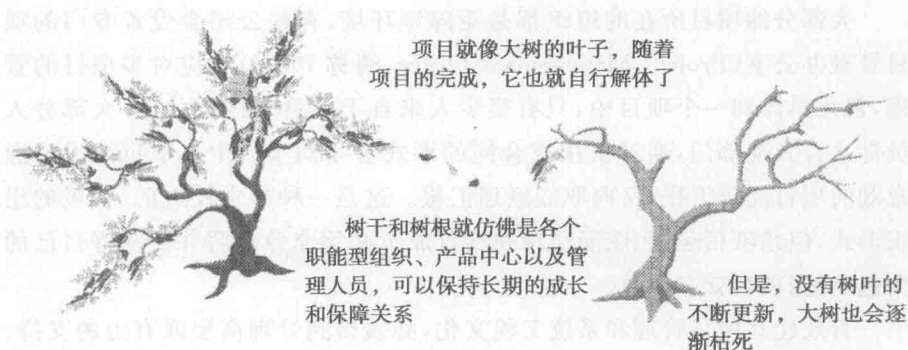


图 1-2 项目与职能部门的关系

与那些只发生在传统职能组织中的活动不同,项目工作需要跨专业的横向沟通。因此,项目往往会采取矩阵型的组织形式(见图 1-3)。水平虚线层面的工作需要得到鼓励和强化,而不是作为垂直管理的例外情况而勉为其难地执行。



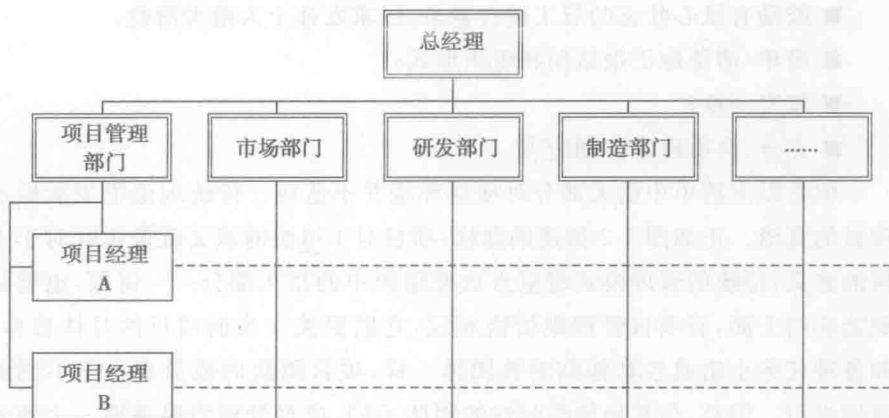


图 1-3 典型的矩阵型组织

大部分的项目所在的组织都是矩阵型环境,有些公司会设置专门的项目管理办公室(Project Management Office,简称 PMO)来应对多项目的管理,但是具体到一个项目中,只有很少人来自于项目管理办公室,大部分人员都来自其他部门,通过借用或合同的形式参与到项目中。项目组成员通常既向项目经理汇报,又向职能经理汇报。这是一种非常先进的、积极的组织形式,但是项目经理、职能经理和项目成员必须充分理解并扮演好自己的角色,否则项目就会失败。

有效建立项目管理和系统工程文化,必须得到管理高层强有力的支持。管理高层必须发布项目章程来授权项目,委派关键人员,建立项目工作关系,定义行为准则,并且倡导协作精神。

#### 1.1.4 项目成功的标准

对于项目型企业来讲,企业的成功来自于每一个项目的成功。然而项目成功的标准是什么呢?在社会发展的不同阶段,针对不同类型的项目,人们对于项目成功的定义是不一样的。

从项目发展的历程来讲,在封建帝王时代,项目的成功意味着把事情做好,并不是特别关注时间和成本,比如修建长城。而在商业经济时代,企业竞争日趋激烈,融资也非常困难,项目的成功通常意味着在规定的时间和成